УДК 330.342.146:657.01(470+571)

К. Ю. ЮШКО

НА ПУТИ К КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Анализируются особенности и пути повышения качества корпоративного управления в компаниях, функционирующих в странах с развивающимися рынками. Особое внимание уделяется внедрению системы корпоративного управления и ее совершенствованию в компаниях с доминирующим участием государства. Раскрываются основные направления совершенствования корпоративного управления в указанных компаниях, среди которых поиск оптимального соотношения между обязанностями государства выполнять функции собственника и функции регулятора; повышение эффективности совета директоров и его значимости; учет интересов миноритарных акционеров и повышение профессионализма независимых директоров. Для иллюстрации тенденций развития корпоративного управления в Республике Беларусь рассматривается процесс построения системы корпоративного управления в ОАО «АСБ Беларусбанк». Отмечается, что самоцелью практики внедрения стандартов корпоративного управления в компаниях не должно являться наличие всех или почти всех компонентов международной практики. Внедрение элементов корпоративного управления должно учитывать особенности сферы бизнеса компании, стадию и стратегию ее развития, а также формы финансирования инвестиций. Подчеркивается, что международные стандарты корпоративного управления порой внедряются формально, а решения о необходимости развития корпоративного управления часто инициируются не менеджментом компании, а регулирующими органами.

Ключевые слова: корпоративное управление; корпорация; развивающиеся рынки; государственная собственность; совет директоров; наблюдательный совет; комитеты совета директоров; миноритарные акционеры; собрание акционеров; независимый директор; Беларусбанк.

In the article analyzes the characteristics and ways of improving the quality of corporate governance in companies operating in emerging markets. Special attention is paid to corporate governance in companies with dominant state ownership. Also reveals the main directions of improving corporate governance in these companies, among them: the search for the optimal balance between the responsibilities of the state to serve as the owner and controller functions, increasing the effectiveness and relevance of the board of directors, the interests of minority shareholders and increase the professionalism of the independent directors. To illustrate the trends in the development of corporate governance in the Republic of Belarus treated the process of building a system of corporate governance in Belarusbank. In conclusion, noted that the introduction of an end in itself practice standards of corporate governance in the companies should not be the presence of all or substantially all of the components of the international practice. The introduction of elements of corporate governance should take into account the characteristics of the scope of the company's, business strategy, stage of development and forms of financing investment. About Belarusian practice noted that international standards of corporate governance at times formally introduced. The decision on the need to develop corporate governance is often not initiated by the company's management, but initiated by regulatory agencies.

Key words: corporate governance; corporation; emerging markets; state ownership; board of directors; supervisory board; board committees; minority shareholders; shareholder meeting; independent director; Belarusbank.

Система управления, устанавливающая правила и определяющая механизм взаимоотношений между собственниками компании, ее менеджерами, работниками и прочими группами лиц, которые в той или иной мере могут влиять на деятельность организации (англ. *stakeholder*), получила название «корпоративное управление» (англ. *corporate governance*).

Сформированная система корпоративного управления компании существенно снижает риски для ее владельцев, возникающие в связи с отделением управления от владения, повышает эффективность бизнеса, способствует росту конкурентоспособности на рынке, предоставляет новые возможности получения заемного капитала вследствие повышения стоимости компании. Практика показывает, что доступ к инвестиционным ресурсам может быть упрощен и экономически более эффективен, если в компаниях уже существует налаженная система корпоративного управления. Результаты исследования компании McKinsey показывают, что инвесторы готовы платить 20–40 % инвестиционную премию за компании с профессионально сильным корпоративным управлением, и то, что именно в такие компании прежде всего притекает иностранный капитал[1].

Практика корпоративного управления в крупных российских компаниях на сегодня уже существенно продвинулась. В целом она базируется на совокупности рекомендаций, которые получили название международной передовой практики корпоративного управления (corporate governance best practice – CGBP). Однако следует заметить, что рекомендации, разработанные в рамках CGBP, достаточно разнообразны и продолжают совершенствоваться. В частности, появлению новых рекомендаций в отношении практики корпоративного управления как компаний, так и в особенности банков и финансовых институтов «способствовал» мировой финансовый кризис. Примером может служить принятый в 2010 г. достаточно объемный (более 2000 с.) американский закон о финансовых реформах Додда-Франка.

Самоцелью практики внедрения стандартов корпоративного управления в компаниях, как представляется, не должно являться наличие всех или почти всех компонентов международной практики. Целесообразно «завязать» процесс внедрения корпоративного управления на особенности сферы бизнеса компании, стадии и стратегии ее развития, а также уровень контроля со стороны основных собственников и формы финансирования инвестиций. Анализ этих факторов в отношении конкретной компании будет способствовать выстраиванию логики и целесообразной последовательности внедрения принципов и компонентов корпоративного управления.

Независимо от сферы и масштаба бизнеса основу его составляют, по сути, одни и те же процессы. При этом в зависимости от сферы деятельности организация взаимодействия звеньев компании имеет свои особенности. От того, насколько все звенья компании четко координируют свою работу, зависит эффективность ее бизнеса и положение на рынке. Внешняя среда бизнеса, несмотря на общность некоторых норм и правил ведения бизнеса в национальной экономике, все же отличается в отноше-

нии различных его сфер и масштабов (налогообложение, способы и степень регулирования в той или иной сфере и т. п.). Более развитые и зрелые компании объективно нуждаются в более разветвленной и сложной системе корпоративного управления. Например, наряду со стандартными процессами и процедурами корпоративного управления, как правило, в системе их управления становятся необходимыми дополнительные элементы корпоративного управления (комитеты совета директоров, внутренний аудит, риск-менеджмент).

Определить объективные потребности компании с точки зрения внедрения компонентов корпоративного управления и рациональную последовательность их внедрения невозможно без четкого представления о стратегии развития компании. Стратегия развития имеет доминирующее значение для практики корпоративного управления, которая будет отличаться в зависимости от стратегического выбора компании[2]. Например, сравним две среднесрочные перспективы компании: нацеленность на самостоятельное развитие и выбор в пользу продажи. Последний будет способствовать ускоренному внедрению корпоративного управления в соответствии с его стандартами под конкретного покупателя. Самостоятельное развитие компании, скорее всего, предопределит и более длительное, поэтапное внедрение элементов корпоративного управления, подстроенное под этапы развития компании.

Существенное влияние на практику корпоративного управления компаний оказывают формы финансирования инвестиций. Например, использование такой формы финансирования, как IPO, предполагает наибольший объем требований к этой практике, а самофинансирование развития компании за счет собственных средств – заведомо меньший объем требований.

Для крупных компаний, которые контролируются одним собственником, в том числе государством, необходимо активное участие такого собственника в принятии всех важнейших для нее стратегических решений. Саму же стратегию должен генерировать совет директоров, а роль наемных менеджеров сдвигается в сторону исполнения этих решений. В компаниях с преобладанием доли государственной собственности корпоративное управление отличается от того, которое существует в частных компаниях. Долгое время не существовало ни одного международного эталона, который помог бы государству оценить и повысить уровень корпоративного управления на государственных предприятиях. Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в 2005 г. было разработано Руководство ОЭСР по корпоративному управлению на государственных предприятиях, которое рассматривается как дополнение к Принципам корпоративного управления ОЭСР[3].

Сотрудничество с ОЭСР имеет большое значение для стран с развивающимися рынками капитала. Предоставляемое качественное аналитическое обеспечение открывает доступ к результатам международных исследований рыночных институтов, в том числе корпоративного управления. Руководство Национального банка Республики Беларусь еще в 2010 г. подчеркивало целесообразность вступления Беларуси в ОЭСР. Планы по вступлению в ОЭСР еще раз были озвучены на VII Белорусском инвестиционном форуме в 2012 г.

В странах с развивающимися рынками предпринимаются активные шаги по внедрению и повышению эффективности корпоративного управления в компаниях. Однако некоторые компании, в том числе и белорусские, нередко формально внедряют устоявшиеся международные стандарты корпоративного управления. Попытки прямого импорта или копирования западной практики корпоративного управления часто оказываются тщетными. Спорно и то, что решения о необходимости корпоративного управления и конкретных шагах на пути его внедрения часто инициируются не самими компаниями, а регулирующими органами.

Значительная часть крупных компаний на развивающихся рынках капитала имеют доминирующего собственника, прежде всего в лице государства. Из-за кризисных явлений последних лет тенденция концентрации собственности даже несколько усилилась. В этих условиях внедрение системы корпоративного управления и ее совершенствование в компаниях с доминирующим участием государства предполагает:

1) *оптимальное соотношение между обязанностями государства выполнять функцию собственника и функцию регулятора.* Государство в качестве собственника обычно преследует социальные цели (занятость, поддержание малоимущих слоев населения), что влечет за собой возникновение конфликта интересов между государством-собственником и государством-регулятором.

Изучение российского опыта последних лет по совершенствованию системы корпоративного управления в компаниях с государственным участием показывает, что одной из мер по улучшению инвестиционного климата стала замена госчиновников в совете директоров независимыми директорами и профессиональными поверенными. В связи с этим закономерно встал вопрос о совершенствовании нормативно-правового регулирования. Ведущими российскими исследователями в этой области было предложено дополнить Федеральный закон «Об акционерных обществах» новой статьей «Особенности корпоративного управления в обществах с государственным участием»[4]. Цели и задачи акционерных обществ с госучастием в конечном итоге должны сводиться к повышению стоимости бизнеса на долгосрочную перспективу, и именно на это должна работать система корпоративного управления в этих компаниях. Задачи же по достижению других целей государства (социальных в том числе) могут решаться иными путями: за счет регулирования отраслей или сфер в целом, а не конкретных компаний;

2) *повышение эффективности совета директоров,* что требует увеличения количества и повышения роли независимых директоров и создания в его рамках независимых комитетов. В настроенной системе корпоративного управления совет директоров вносит эффективный вклад в деятельность компании, а специализированные комитеты оказывают совету поддержку в выполнении его функций.

В целом же основы работы совета директоров компаний с госучастием не могут отличаться от других акционерных обществ. ОЭСР рекомендует в рамках структуры совета директоров создание специализированных комитетов по стратегическому планированию, корпоративному управлению, аудиторского комитета и пр.;

3) *учет интересов миноритарных* акционеров.* Им необходимо предоставить доступ к информации о деятельности компании, а также возможность влиять на эффективность ее работы. Конкретизация норм законодательства о правах миноритарных акционеров и совершенствование практики регулирования и надзора в этой сфере стоят на повестке дня.

Наиболее целесообразно строить систему взаимоотношений с миноритариями через создание специальных комитетов. Создание подобных специализированных комитетов по работе с миноритарными акционерами на примере банков Российской Федерации (ОАО «Сбербанк России» и ОАО «Банк ВТБ») подтвердило их высокую эффективность. По такому же пути предполагает идти крупнейший банк Республики Беларусь – ОАО «АСБ Беларусбанк».

Зарубежная практика показывает, что существуют также некоммерческие и коммерческие структуры (например, в Германии – Deutsche Schutzvereinigung fur Wertpapierbesitz, в Норвегии – Aktiespararna), которые представляют интересы миноритарных акционеров, анализируют качество корпоративного управления и вырабатывают рекомендации для них, в том числе по голосованию на собраниях акционеров. В России вопросами интересов миноритарных акционеров занимается пока одна общественная организация – Ассоциация по защите инвесторов, которая представляет прежде всего интересы зарубежных инвесторов;

4) *повышение профессионализма независимых директоров* для наделения их реальными полномочиями. На практике независимость директоров часто оказывается формальной по причине их недостаточной компетенции в оказании реальной консультационной помощи и оценке бизнеса компании.

В российской практике подбор независимых директоров в акционерные общества с госучастием возложен на Росимущество, причем предлагается делать это на конкурсной основе в сотрудничестве с профессиональными организациями независимых директоров, ассоциациями миноритарных акционеров и с участием кандидатов, рекомендуемых советом директоров компании. ОЭСР рекомендуется создание в совете директоров комитета по кадрам и вознаграждениям, который занимался бы поиском и отбором кандидатов. В Малайзии же с этой целью была создана специальная Академия директоров и управленческого лидерства, призванная повысить профессиональный уровень членов совета директоров.

Для повышения реальной эффективности работы независимых директоров необходимо предоставление им полного объема достоверной информации о компании. Ограничения независимых директоров в доступе к информации чаще всего следуют из желания менеджмента упростить и ускорить процесс принятия решений, а также направить его в сторону собственных интересов. Кроме того, зачастую менеджмент просто не до конца понимает, в каком составе и объеме необходимо предоставлять информацию совету директоров. В связи с этим нужно определить круг вопросов, решение по которым будет исключительной прерогативой совета директоров.

В начале текущего года вступил в силу Закон Республики Беларусь «О внесении дополнений и изменений в Банковский кодекс Республики Беларусь» от 13 июля 2012 г., в рамках которого внесены положения по повышению уровня корпоративного управления в банке. В развитие статьи 109-1 Банковского кодекса, регламентирующей в том числе требования к организации корпоративного управления банком, постановлением Национального банка Республики Беларусь от 30 октября 2012 г. № 557 утверждена Инструкция об организации корпоративного управления банком, небанковской кредитно-финансовой организацией (далее – Инструкция).

ОАО «АСБ Беларусбанк» как крупнейшая компания с государственным участием в банковском бизнесе всегда уделяла внимание проблеме налаживания системы корпоративного управления. Уже в 2009 г. был разработан и утвержден Кодекс корпоративного управления, в котором подробно изложены базовые принципы корпоративного управления. В Центральном аппарате банка создан сектор корпоративного управления, в компетенцию которого входит инициирование внедрения норм корпоративного управления в рамках банка и его дочерних структур; осуществление корпоративных действий с соблюдением всех норм законодательства и правил, сложившихся в международной практике. Кроме того, сектор осуществляет тесное взаимодействие с миноритарными акционерами в области информирования их обо всех корпоративных событиях и содействие внесению ими предложений по эффективности работы организации. Ежегодно в конце года банк проводит встречу с миноритарными акционерами – физическими лицами. Очередная встреча, состоявшаяся в конце 2012 г., была приурочена к 90-летнему юбилею банка. В ходе ее акционеры были проинформированы об итогах работы банка и планах его развития, в частности в отношении развития системы корпоративного управления, о планах по созданию

* Миноритарный акционер (миноритарий) – акционер компании (физическое или юридическое лицо), размер пакета акций которого не позволяет ему напрямую участвовать в управлении компанией (например, путем формирования совета директоров). Такой пакет акций называется «неконтролирующим».

комитета по взаимодействию с миноритарными акционерами. На встрече обсуждались актуальные проблемы развития направлений бизнеса банка. Акционеры внесли предложения по улучшению работы банка и его подразделений, которые впоследствии были тщательно изучены и нашли отражение в дальнейшем процессе совершенствования всех направлений деятельности организации.

Банковским кодексом и Инструкцией концептуально регламентируются вопросы организации корпоративного управления банком во взаимосвязи с управлением рисками и внутренним контролем. В соответствии с утвержденной Инструкцией предусмотрено введение в состав Наблюдательного совета двух независимых директоров, а также создание аудиторского комитета и комитета по рискам. Указанные элементы корпоративного управления внедрены и эффективно функционируют в системе управления Беларусбанка. Общим собранием акционеров принято решение о создании комитета по взаимодействию с миноритарными акционерами. Комитет является консультативно-совещательным органом. Он рассматривает предложения миноритарных акционеров банка с целью подготовки рекомендаций органам управления банка для принятия решений в отношении политики и стратегии развития банка; повышения эффективности работы банка и его подразделений; защиты прав и законных интересов миноритарных акционеров банка; упрощения доступа миноритарных акционеров к информации о деятельности банка.

Активизировавшийся процесс переналадки управления компании в соответствии с принципами корпоративного управления не должен свестись в итоге только к выстраиванию новых структур. Логика корпоративного управления диктует значительное повышение роли стратегического управления в достижении долгосрочных целей компании. В рыночных условиях не может быть иной доминантной цели, кроме как повышение стоимости компании. В данном контексте нет противоречия интересов государства как собственника и как регулятора.

ОАО «АСБ Беларусбанк» является головной компанией холдинга, который организован по конгломератной схеме и включает предприятия различных сфер деятельности (агропромышленные, санаторно-оздоровительные, финансовые и пр.) в форме унитарных предприятий и акционерных обществ. В рамках корпоративного управления в холдинге очень важно рациональное распределение полномочий между менеджментом и советами директоров материнской и дочерних компаний. Проблема выстраивания эффективной системы корпоративного управления в холдинге требует дополнительных исследований и может стать объектом рассмотрения в последующих публикациях.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

[1] См.: Кондратьев В. Б. Основные факторы повышения эффективности корпоративного управления: зарубежный опыт и российские реалии // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2011. № 4. С. 78–89.

[2] См.: Беликов И. В. Корпоративное управление: PhICS-Модели для реальной практики // Рос. журн. менеджмента. 2011. Т. 9, № 4. С. 103–114.

[3] См.: OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. OECD. Paris, 2005. Mode of access: http://www.oecd.org/corporate/corporateaffairs/corporategovernanceofstateownedenterprises/34803211.pdf (date of access: 27.11.2005).

[4] См.: Родионов И. И. Совершенствование системы корпоративного управления в компаниях с государственным участием // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2011. № 12. С. 39–44.

Поступила в редакцию 19.11.2013.

Ксения Юрьевна Юшко – аспирантка кафедры банковской экономики. Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой банковской экономики В. И. Тарасов.

УДК 336.761

С. Ф. КУГАН

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ СТРОИТЕЛЬНЫХ ИЗДЕЛИЙ И КОНСТРУКЦИЙ

Указывается, что управление материальными ресурсами является одним из важнейших вопросов в организациях строительного комплекса. Анализируется состояние основных потоков управления, рассматривается ситуация перенаправления информационных потоков управления для снижения издержек при выполнении производственных заказов. Приведен экономический расчет значимости перемещаемой информации через затраты управления и добавленную стоимость каждого этапа управления на производстве. Подтверждена гипотеза о том, что в процессе формирования добавленной стоимости должны участвовать все подразделения организации, так как ее величина зависит от уровня выполнения всех хозяйственных процессов, а также от уровня реализации системы управления процессом сбора и обработки производственной информации. Следовательно, формирование и управление информационными потоками может служить источником добавления стоимости.

Ключевые слова: конкурентоспособность; материальный поток; информационный поток; матричная схема.

In the work it is emphasized that managing the movement of material resources is very important for organizations of the building complex. The state of the main management flows is analyzed; the economic situation is simulated and the possibility for redirection of the information control flows to reduce expenses in the process of executing the production orders is considered. The performed computations demonstrate effectiveness of information transfer in reduction of the expenses and for the added value formation at every stage of the production management. A hypothesis that the added value must be formed with involvement of all the relevant departments of a particular organization, because this value is dependent on realization of all the economic processes and also on the management system used to control the production data collection and processing, is verified. It is established that the formation and management of information flows may be the reason for the added value formation.

Key words: competitiveness; material stream; information stream; matrix scheme.